

Evaluatie en advies wijkbeheer Zoetermeer

Quick scan van 'wijkbeheer nieuwe stijl' in twee pilotwijken

drs. M. van der Gugten CMC
drs. P. Mier

Evaluatie en advies wijkbeheer Zoetermeer

Quick scan van 'wijkbeheer nieuwe stijl' in twee pilotwijken

Amsterdam, 28 oktober 2005

drs. M. van der Gugten CMC
drs. P. Mier

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Achtergrond	3
1.2	Opdrachtomschrijving	3
1.3	Leeswijzer	3
2	Opdracht	4
2.1	Doelstelling en onderzoeksvragen	4
2.2	Randvoorwaarden bij evaluatie	4
2.3	Gegevensverzameling	5
3	Evaluatie	6
3.1	Inleiding	6
3.2	Doelen	6
3.3	Verwachtingen	6
3.4	Beantwoording onderzoeksvragen	7
4	Conclusies en aanbevelingen	10
4.1	Inleiding	10
4.2	Conclusies	10
4.3	Aanbevelingen	11
	Bijlagen	
Bijlage 1	Geraadpleegde documentatie	15
Bijlage 2	Geïnterviewde personen	16
Bijlage 3	Moderatiesessies Buytenwegh de Leyens	17
Bijlage 4	Moderatiesessies Rokkeveen	21
Bijlage 5	Modellen voor positionering wijkbeheer	25

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In 2004 zijn in het kader van het wijkbeheer in de gemeente Zoetermeer twee pilots gestart in de wijken Buytenwegh de Leyens en in Rokkeveen. Het doel van de pilots was (en is) om werkenderweg te kijken hoe het wijkbeheer kan worden versterkt c.q. voor een betere samenhang kan zorgen tussen (de organisatie van) de vraagstukken van de wijk en die van de lijnorganisatie. Het wijkbeheer in de twee pilots worden ook wel aangeduid met de term 'wijkbeheer nieuwe stijl'. Het wijkbeheer in Zoetermeer is in 1996 officieel van start gegaan. De 'oog-en-oor-functie' van het wijkbeheer en daarmee de 'brugfunctie' tussen de wijken en de gemeente wordt als erg belangrijk (en kansrijk) beschouwd. Het wijkbeheer is door de jaren heen verder uitgebouwd. Op dit moment werken er zes wijkmanagers bij de gemeente Zoetermeer, waarvan er twee verantwoordelijk zijn voor de beide pilotwijken.

1.2 Opdrachtomschrijving

De gemeente Zoetermeer heeft DSP-groep in juni 2005 gevraagd om de twee pilots te evalueren en advies te geven over de wijze waarop het wijkbeheer in 2006 stadsbreed kan worden geoptimaliseerd. Na onderling overleg is afgesproken dat de evaluatie het karakter van een 'quick scan' heeft en dat er een beknopt evaluatieverslag wordt opgeleverd. In dit verslag worden met name de onderzoeksvragen beantwoord en wordt een advies gegeven over de verdere ontwikkeling van het wijkbeheer in Zoetermeer.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de opzet van het evaluatie-onderzoek beschreven, de randvoorwaarden die hierbij gehanteerd zijn en de wijze waarop de gegevensverzameling heeft plaatsgevonden.

In hoofdstuk 3 wordt inzicht gegeven in de mate waarin de pilots voldoen aan de doelen en verwachtingen die betrokkenen hebben en worden de onderzoeksvragen beantwoord.

In hoofdstuk 4 worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd rond de uitvoering van de pilots en de wijze waarop de ervaringen hiermee een rol kunnen spelen bij de verdere optimalisering van het wijkbeheer.

2 Opdracht

2.1 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van de opdracht is om de twee pilots 'wijkbeheer nieuwe stijl', die in 2004 in de wijken Buytenwegh de Leyens en in Rokkeveen gestart zijn, te evalueren en om advies uit te brengen over de wijze waarop het wijkbeheer in de toekomst stadsbreed kan worden geoptimaliseerd.

In de evaluatie staan vier onderzoeksvragen centraal, namelijk:

- 1 In welke mate heeft het wijkbeheer bijgedragen aan de slagkracht van de gemeente zelf en in de wijk?
- 2 In welke mate heeft het wijkbeheer geleid tot een betere procesafstemming?
- 3 Heeft het wijkbeheer bijgedragen aan een (betere) structurele participatie?
- 4 Heeft de problematiek in de wijk invloed op de organisatie van het wijkbeheer?

2.2 Randvoorwaarden bij evaluatie

De evaluatie is gebonden aan een aantal randvoorwaarden. De volgende randvoorwaarden, en met name de eerste, zijn van invloed op de reikwijdte van de evaluatie:

- *Geen effectmeting van het wijkbeheer*
Wij benadrukken dat deze opdracht geen (exacte) effectmeting van de invloed van het wijkbeheer op o.a. de woon- en leefomgeving of op de lijnorganisatie is. De effectmeting heeft hoofdzakelijk een kwalitatief karakter. Het is immers onmogelijk gezien de brede algemene doelstellingen van het wijkbeheer om te bepalen in hoeverre de inspanningen ook werkelijk hebben geleid tot een (meetbare) verbetering. Bovendien zijn andere factoren van invloed op veranderingen in de wijk en in de organisatie (inspanning van corporaties, inzet bewoners, inzet andere sectoren/afdelingen van de gemeente, etc.).
- *Geen vergelijking tussen de pilots en het 'normale' wijkbeheer*
De opdracht hield geen expliciete vergelijking in tussen de twee pilots ('wijkbeheer nieuwe stijl') en het sinds 1996 in gang gezette 'normale' wijkbeheer in de andere wijken in Zoetermeer. Maar als gesproken wordt over de pilots blijkt dat er impliciet wel de vergelijking wordt getrokken met het 'normale' wijkbeheer. In de evaluatie zal dan ook alleen een impliciete vergelijking naar voren komen.
- *De evaluatie is gericht op de inzet van alle aan het wijkbeheer deelnemende partijen.*
De opdracht is gericht op de inzet van alle partijen die actief zijn in het wijkbeheer. De rol van de gemeente is het meest uitgebreid belicht, gezien de doelstelling van de pilots en de rol die de gemeente daarin zelf vertolkt.

- *Geen uitspraken over het functioneren van individuele mensen.*
De opdracht is niet gericht op het functioneren van individuele mensen die werkzaam zijn in het wijkbeheer. In de evaluatie is het functioneren van betrokkenen, mits van belang, geabstraheerd tot algemene punten.

2.3 Gegevensverzameling

De evaluatie van de twee pilots wijkbeheer is gebaseerd op diverse bronnen:

- *Schriftelijk materiaal*

Voor de evaluatie is gebruik gemaakt van (onderzoeks)gegevens en beschrijvingen over de pilots die reeds beschikbaar waren (zie bijlage 1). Het projectvoorstel 'De Wijk in de Lijn' is het uitgangspunt voor de evaluatie geweest. Centraal staat daarin de het vergroten van de aandacht van 'de lijnorganisatie' voor het wijkbeheer en experimenten met participatie in het wijkbeheer.

- *Interviews*

Met de sleutelpersonen van het wijkbeheer (professionals) zijn interviews gehouden, zowel met ambtenaren en bestuurders van de gemeente als met externe partners zoals de politie, de woningbouwcorporaties en het welzijnswerk (zie bijlage 2). De diepte-interviews maakten het mogelijk de achtergronden explicieter te benoemen en de oorzaken en gevolgen verder uit te diepen. De vier onderzoeksvragen stonden in de interviews centraal.

- *Moderatiesessies*

Met bewoners en overige betrokken professionals (die overigens in de wijk zelf werkzaam zijn) zijn zogenoemde moderatiesessies gehouden. In de vier gehouden sessies (per wijk werd een sessie met bewoners en een sessie met professionals georganiseerd) namen in totaal 26 personen deel. In deze sessies gaven de deelnemers op een gestructureerde wijze aan de hand van een aantal gerichte vragen hun mening over het wijkbeheer en werd met elkaar gediscussieerd over ervaringen met het wijkbeheer en over de toekomst van het wijkbeheer (zie bijlage 3 en 4).

- *Presentatie van en discussie over bevindingen*

Aan de betrokkenen bij de gemeente zijn de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd en heeft er discussie plaatsgevonden over de toekomst van het wijkbeheer. Hierbij zijn ook de ervaringen met wijkbeheer uit andere gemeenten meegenomen (zie bijlage 5). Ter afsluiting hiervan is dit evaluatieverslag opgesteld.

3 Evaluatie

3.1 Inleiding

Voordat de vier centrale onderzoeksvragen aan de orde komen, worden eerst de doelen van de twee pilots wijkbeheer en de verwachtingen die betrokkenen vooraf van de pilots hadden beschreven. De vier centrale onderzoeksvragen zijn beantwoord op basis van de in de pilots wijkbeheer geboekte en/of daaraan toegeschreven resultaten. Daarbij zijn tevens de door betrokkenen ervaren knelpunten meegenomen.

3.2 Doelen

Het 'wijkbeheer nieuwe stijl' (de pilots) heeft een aantal doelen gericht op de organisatie van en op de participatie in het wijkbeheer. Met betrekking tot de organisatie van het wijkbeheer is als doel gesteld om meer vraaggericht te werken en de gemeente voor burgers een meer herkenbaar gezicht te geven en beter bereikbaar te maken. Daarbij hoort dat er minder sectoraal en meer gebiedsgericht (integraal) gedacht en gewerkt dient te worden en er (daardoor) een betere samenwerking ontstaat tussen de gemeente en externe partners. De wijkmanager dient als verbindingsofficier te fungeren: verbindingsofficier tussen de wijk(organisatie) en de gemeentelijke lijnorganisatie, tussen gemeentelijke afdelingen in de lijnorganisatie en tussen de gemeente en externe partners.

Aan de andere kant dienen de pilots te leiden tot een vergroting van de zelfredzaamheid c.q. verantwoordelijkheid van bewoners. Door de inbreng van bewoners te bevorderen zouden (latente) problemen en andere vraagstukken eerder gesignaleerd kunnen worden. Het wijkbeheer zou minder reactief en meer pro-actief van aard moeten worden.

Door de meeste ondervraagden wordt aangegeven dat het hoogste doel van het wijkbeheer (oud en nieuwe stijl) uiteindelijk het verbeteren van de kwaliteit van de woon- en leefomgeving is, waarbij de organisatie- en participatiedoelen als middel dienen.

Tenslotte is/was het de bedoeling om via de pilots ervaringen op te doen ten behoeve van de toekomst van het wijkbeheer.

3.3 Verwachtingen

De ondervraagden zijn eensgezind in een aantal verwachtingen die zij vooraf ten aanzien van de pilots hadden. Allen deelden de verwachtingen dat het wijkbeheer in de pilots meer pro-actief en minder reactief van aard zou zijn. Daarbij past de verwachte (betere) koppeling tussen de korte termijn aan de langere termijn. Met de korte termijn worden dan voornamelijk dagelijkse, fysieke beheertaken bedoeld die 'eigen zijn aan' het traditionele wijkbeheer. De lange termijn betreft de vraagstukken die de gemeentelijke lijnorganisatie tot haar taken rekent. En bovenal was de verwachting dat het wijkbeheer in de pilots meer gericht zou zijn op vragen en meldingen van wijkbewoners. Behalve deze gemeenschappelijke verwachtingen liepen de verwachtingen tussen de diverse partners ten dele ook uit elkaar. Het gemeentebestuur had redelijk hoog gespannen verwachtingen en wilde met de pilots ervaring

opdoen voor een nieuwe, betere gemeentelijke dienstverlening en werkwijze. De ambtelijke lijnorganisatie had daarentegen weinig uitgesproken verwachtingen en er was zelfs sprake van een bepaalde mate van terughoudendheid. De wijkmanagers die de pilots trokken hadden vooraf het vermoeden dat het een lastige klus zou worden om de nieuwe stijl van het wijkbeheer te ontwikkelen en zij schatten in dat er onvoldoende middelen en/of (ambtelijke) capaciteit voor het wijkbeheer beschikbaar zou zijn. Wat betreft de externe partners, waarmee de gemeente in het kader van het wijkbeheer structureel meer samenwerkt, kan gesteld worden dat zij allemaal een positieve grondhouding hadden. Zo had de politie redelijk positieve verwachtingen van de pilots wijkbeheer nieuwe stijl, juichten de woningbouwcorporaties de versterkte ambitie van de gemeente toe en hoopten dat de gemeente het voortouw zou nemen, en rekende de welzijnsstichting MOOI op meer en betere samenwerking met de gemeente.

3.4 Beantwoording onderzoeksvragen

In de evaluatie staan de volgende vier onderzoeksvragen centraal:

- 1 In welke mate¹ heeft het wijkbeheer bijgedragen aan de slagkracht van de gemeente zelf en in de wijk?
- 2 In welke mate heeft het wijkbeheer geleid tot een betere procesafstemming?
- 3 Heeft het wijkbeheer bijgedragen aan een (betere) structurele participatie?
- 4 Heeft de problematiek in de wijk invloed op de organisatie van het wijkbeheer?

Onderzoeksvraag 1: In welke mate heeft het wijkbeheer bijgedragen aan de slagkracht van de gemeente zelf en in de wijk?

Het belangrijkste doel van het verhogen van de slagkracht was het verbeteren en versnellen van de respons op klachten en vragen van wijkbewoners. Zowel bewoners als professionals geven aan dat dit duidelijk het geval is; klachten en meldingen worden beter en sneller opgelost. De invoering van een nieuw registratiesysteem (Melddesk) heeft daar volgens velen aan bijgedragen. Het dagelijkse beheer wordt (mede daardoor) door de meeste ondervraagden ook als verbeterd ervaren. Tegelijkertijd ervaren de bewoners als één van de drie grootste knelpunten het tekort aan actiegerichtheid. Men vindt het wijkbeheer nog te weinig op concrete acties in de wijk gericht. Verder blijkt het lastig te zijn om goed zicht te krijgen op correspondentie die langs vele ingangen het gemeentelijke apparaat binnenkomt en de communicatie die er vervolgens plaatsvindt.

Onderzoeksvraag 2: In welke mate heeft het wijkbeheer geleid tot een betere procesafstemming?

Het primaire doel was het borgen van een centrale positie van de wijkmanager in het beleidsproces, zodat de wijkmanager de regie zou kunnen voeren. Deze 'borging' gaat niet gepaard met het toekennen van veel formele bevoegdheden aan de wijkmanager. Daarnaast werd afgesproken dat er werkenderwijs aan de slag gegaan zou worden en niet aan de hand van een vooraf uitgewerkt plan. De wijkmanager moet het vooral hebben van (infor-

Noot 1 'In welke mate' moet hier en op andere plaatsen als kwalitatief begrip opgevat worden (zie randvoorwaarde bij de opdracht, paragraaf 2.2).

mele) overtuigingskracht. Enerzijds blijkt uit het onderzoek dat er sprake is van een bepaalde mate van ambtelijke terughoudendheid om mee te werken aan het wijkbeheer nieuwe stijl. Dat komt doordat aan het reguliere werk in de (sectorale) lijnorganisatie vaak prioriteit wordt gegeven als de schaarse tijd over de werkzaamheden verdeeld moet worden. Anderzijds wordt geconstateerd dat er inmiddels een langzame bewustwording op gang is gekomen met betrekking tot de toegevoegde waarde die het wijkbeheer kan hebben. Deze bewustwording wordt (mede) teweeggebracht door de bestuurlijke steun aan de pilots en door het optreden van de wijkmanagers. De wijkmanager blijkt geregeld te fungeren als stootkussen tussen de wijk en de lijnorganisatie. Om de rol van verbindingsofficier met geringe formele bevoegdheden met succes in te vullen blijkt dat het voor een wijkmanager van groot belang is om goed te kunnen lobbyen in de lijnorganisatie. De tijd die voor deze lobby nodig is om op het stadhuis aanwezig te zijn, staat daarbij op gespannen voet met de idee om juist zo veel mogelijk in de wijkpost aanwezig te zijn. Het interne programmamanagement voor Buytenwegh de Leyens, met de wijkmanager in de rol van coördinator, is een goed voorbeeld van hoe invulling aan de rol van verbindingsofficier tussen de wijk en de lijn kan worden gegeven. In dat programmamanagement wordt gestreefd om een synthese aan te brengen tussen de vraagstukken van de wijk en die van de lijnorganisatie en om de korte en de lange termijn beter op elkaar te laten aansluiten. Bij diverse cyclische activiteiten zoals fysieke beheerplannen en subsidiecontracten met het opbouw- en jongerenwerk is afstemming vaak al vanzelfsprekend, terwijl dit bij discontinue activiteiten minder het geval en vaak persoonsgebonden is. De samenwerking tussen gemeente en haar externe partners in het wijkbeheer wordt door alle betrokkenen als verbeterd ervaren. Een blijvend aandachtspunt is dat de belangen soms uiteen kunnen lopen en de wijkmanagers geen enkele zeggenschap heeft over de inbreng van de externe partners. De inbreng (in fte) van alle externe partners wordt overigens geregeld als te beperkt ervaren. De bewoners geven als belangrijkste knelpunt aan dat zij de inzet van de politie in de wijk te gering vinden.

Onderzoeksvraag 3: Heeft het wijkbeheer bijgedragen aan een (betere) structurele participatie?

Het doel van een betere structurele participatie was om vraagstukken (problemen en wensen) die in de wijk spelen beter en in een eerder stadium te achterhalen en op te lossen. Daarnaast was het doel om de betrokkenheid van bewoners bij hun wijk te vergroten. Er is veel ondernomen om de participatie te verhogen en te verbeteren. Bewoners kunnen hun stem vroegtijdig laten gelden via uiteenlopende kanalen. Het meest zichtbare is de wijkpost waar het wijkteam onder aanvoering van de wijkmanager zitting heeft. De wijkpost wordt gewaardeerd door zijn nabijheid en laagdrempeligheid. In Buytenwegh de Leyens zijn zeven buurtpanels in verschillende stadia van ontwikkeling en in Rokkeveen is het project Waskracht ontstaan om bij te dragen aan de leefbaarheid in de wijk. Ook via internet wordt informatie over en weer uitgewisseld. Zo hebben wijken of buurten hun eigen website en in Buytenwegh de Leyens is er een digitaal spreekuur en een digitale nieuwsbrief. Door dergelijke initiatieven is er in het wijkactieplan een betere inbreng van bewoners tot stand gekomen. Het wijkbeheer blijkt ook de functie te vervullen van het beter wegwijs maken van bewoners in overheidsland. Er zijn ook knelpunten. Zoals overal in het land geldt ook in Zoetermeer dat de omvang en representativiteit van de participerende bewoners beperkt is.

Ook ontbreken vaak wijkorganisaties zoals scholen of sportverenigingen. Echter, door de ambtelijke betrokkenen wordt aangegeven dat iedere toename in deelname een vooruitgang is ten opzichte van voorheen, omdat er toch steeds beter en meer signalen vanuit de wijk worden opgevangen. Verder wordt de participatie nog als te reactief ervaren. Bewoners komen vooral in actie als er concrete problemen zijn of als er een toekomstige dreiging (van een bepaald plan bijvoorbeeld) wordt ervaren. Voor bewoners is het ook lang niet altijd duidelijk waar men wat over te zeggen heeft. En bewoners geven aan dat zij het tekort aan kennis over en visie op de wijk bij de gemeente als één van de grootste ergernissen ervaren.

Onderzoeksvraag 4: Heeft de problematiek in de wijk invloed op de organisatie van het wijkbeheer?

Het doel was na te gaan of de problematiek in een wijk van invloed is op de organisatie van het wijkgericht werken (kwalitatief en kwantitatief). De twee pilotwijken zijn verschillend van karakter en dat heeft zijn invloed gehad op het wijkbeheer. Rokkeveen is een wijk die veel recenter gerealiseerd is en telt veel jongeren in de 'lastige' leeftijdsfase (12-18 jaar). Een belangrijke actie om beter grip te krijgen op deze problematiek is dan ook de monitoring van jongeren in Rokkeveen. Buytenwegh de Leyens is een oudere wijk met veel meer (middel)hoogbouw en meer sociaal-economisch lagere groeperingen. De problematiek is complexer dan in Rokkeveen. In de pilot Buytenwegh de Leyens was daardoor meer capaciteit beschikbaar. In het programmamanagement en in de ontwikkelde ruimtelijke visie voor deze wijk speelt de sociale factor (mede) daardoor een rol. Als knelpunt geven zowel bewoners als professionals aan dat de kennis over de wijk beter en betrouwbaarder kan, bijvoorbeeld door sociale wijkanalyses te ontwikkelen en een betere representativiteit in de participatie van bewoners te bewerkstelligen.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Inleiding

Op basis van het onderzoek naar de ervaringen met de pilots wijkbeheer nieuwe stijl worden in dit hoofdstuk enkele conclusies getrokken en een aantal aanbevelingen gepresenteerd. Hierbij dient opgemerkt te worden dat geen onderzoek is gedaan naar de ervaringen met wijkbeheer in andere wijken van Zoetermeer, zodat een onderlinge vergelijking van de verschillende aanpakken niet goed mogelijk is.

4.2 Conclusies

De twee pilots wijkbeheer in Zoetermeer zijn nu ruim een jaar onderweg en laten ondanks deze korte periode al een aantal hoopvolle resultaten zien. Zo is de afhandeling van meldingen van bewoners verbeterd. In de ambtelijke organisatie is er inmiddels een bewustwording aan het ontstaan van het belang van het wijkbeheer voor de lijnorganisatie. De lijnorganisatie kan immers vanuit de wijk nuttige informatie ontvangen, die gebruikt kan worden als bouwstenen voor beleidsplannen. Er lijkt sprake van een verbetering in de procesafstemming, doordat de wijkmanager zijn rol als verbindingsofficier tussen de wijk- en de lijnorganisatie met verve heeft opgepakt en door de bestuurlijke steun die de pilots genieten. De samenwerking tussen de gemeente en de externe partners (politie, woningbouwcorporaties, welzijnswerk) is ook verbeterd. Op het vlak van structurele participatie blijkt dat er veel in gang is gezet. Op steeds meer manieren worden bewoners betrokken en hebben zij de mogelijkheid hun stem te uiten. De wijkpost aan de ene kant en internet (wijkwebsite) aan de andere kant zijn twee belangrijke communicatiemiddelen en 'gezichten' van de gemeente. Ook was er sprake van differentiatie in de aanpak tussen de twee pilots doordat de problematiek anders van aard en omvang was.

Grote tegenstellingen en verschillen van inzicht zijn tijdens het onderzoek niet geconstateerd. Wel zijn er enkele knelpunten aan te wijzen. Ten eerste blijkt de communicatie tussen gemeente en bewoners en vice versa vaak veelkoppig te zijn; het is moeilijk zicht te krijgen hoe de correspondentie en communicatie verlopen. Behalve de bewustwording van het belang van het wijkbeheer blijkt er ook onverschilligheid en soms zelfs weerstand in de lijnorganisatie te bestaan ten aanzien van het wijkbeheer. Wat betreft de representativiteit van de participatie kan gesteld worden dat die (nog) vrij beperkt is. De inzet van partners wordt door de gemeente geregeld als te beperkt ervaren en bovendien komen de belangen soms niet met elkaar overeen. De bewoners geven aan dat er meer inzet van politie gewenst is, er meer concrete actie in de wijk moet komen en dat de gemeente meer kennis van de wijk en de wijkbewoners moet vergaren. Deze bewonerswensen sluiten aan bij de onderzoeksbevinding dat het wijkbeheer in deze fase nog vrij sterk intern gericht is (op het proces, op middelen). Desondanks staat men unaniem op het standpunt dat er doorgedaan moet worden en dat het wijkbeheer nieuwe stijl versneld en uitgebreid moet worden.

4.3 Aanbevelingen

De aanbevelingen sluiten aan bij de laatste opmerking van de conclusies: "Ga door op de ingeslagen weg". De ervaringen met wijkbeheer-nieuwe stijl in de wijken Rokkeveen en Buytenwegh de Leyens zijn van dien aard dat het aanbeveling verdient om deze aanpak ook in de andere wijken van Zoetermeer door te voeren. Daarbij zijn wel enkele aandachtspunten te onderkennen.

Aanbeveling 1: Blijf alert op het belang van dagelijks beheer in de wijken

Het uiteindelijke doel van het wijkbeheer en het wijkgericht werken is gelegen in het op niveau brengen en houden van de kwaliteit van de woon- en leefomgeving. Dit betekent dat in eerste instantie toch de nadruk moet worden gelegd op de basale zaken, ook wel aangeduid met de termen schoon, heel, veilig. Bewoners geven ook duidelijk aan daar prioriteit aan te geven. De beheerafspraken en -procedures moeten voor iedereen duidelijk zijn en geborgd worden binnen de lijnorganisaties van gemeente en externe partners. Verder zou binnen het wijkgericht werken ook verder geëxperimenteerd kunnen worden met bijzondere projecten en aanpakken, die samen met of door bewoners worden ontwikkeld en uitgevoerd.

Aanbeveling 2: Ontwikkel toekomstvisies voor de wijken

Als de basis van het wijkbeheer goed geregeld is, dan ontstaat er ook ruimte om meer naar de toekomst te kijken. Hoe ontwikkelt de wijk zich, wat heeft de wijk op langere termijn nodig, wat voor maatregelen of ingrepen komen er op de wijk af en welke kansen en bedreigingen kunnen daarbij onderkend worden? Vanuit een heldere toekomstvisie kunnen ook korte-termijn maatregelen beter ingebed worden en kan geanticipeerd worden op nieuwe ontwikkelingen. Eén van de wijkmanagers verwoordde dit als volgt: "Soms is herhaaldelijk pleisters plakken niet effectief en moet je ook kunnen besluiten om operatief in te grijpen". In veel gemeenten worden naast de WAP's (wijkactieplannen) ook WOP's (wijkontwikkelingsplannen) ontwikkeld en vastgesteld.

Aanbeveling 3: Verhelder de regisseursrol van de wijkmanager nieuwe stijl

In de lijn met het voorgaande is het van belang om ook de rol van de wijkmanager te verduidelijken en te borgen. Er worden verschillende termen gebruikt voor de rol van de wijkmanager (aanjager, initiator, netwerker, verbindingsofficier, programmamanager etc.), maar de term 'regisseur met inhoud' lijkt in Zoetermeer het meest van toepassing. Vanuit een visie op de toekomst van de wijk en in nauw overleg met betrokken stelt de wijkmanager vast wat er op korte en langere termijn moet gebeuren. Aangezien de wijkmanagers geen formele bevoegdheden hebben (anders dan hun argumenten en zo nodig 'toegang' tot de beslissers), moeten zij over uitstekende sociale vaardigheden, competenties en netwerken beschikken om hun regisseursrol tussen alle partijen te kunnen vervullen. Dit betekent ook dat het dagelijks beheer niet teveel tijd van de wijkmanager moet opslokken. Het optuigen van de functie van wijkmanager met meer bevoegdheden en eventueel eigen budgetverantwoordelijkheid raden wij niet aan. Dit leidt over het algemeen tot meer discussies over wie wat bepaalt en betaalt. In het kader van kwaliteitsborging moet wel duidelijk zijn dat het oordeel van de wijk(manager) telt in de afwegingen en besluitvorming. Indien er een belangentegenstelling ontstaat tussen stad en wijk (en die zullen regelmatig voorkomen) dan is het een goed beginsel dat het bestuur op basis van alle argumenten hierover een beslissing neemt.

Aanbeveling 4: Versterk het draagvlak voor wijkgericht werken binnen de lijn

Het is een bekend fenomeen dat nieuwe manieren van werken en organiseren in het begin vaak leiden tot onrust en meer interne gerichtheid binnen een organisatie. De koplopers zien vooral de kansen en uitdagingen, terwijl de volgers en de achterblijvers vooral de bedreigingen en risico's naar voren brengen. Er zal dus vanuit de dienstleiding veel aandacht moeten zijn voor het versterken van het draagvlak voor wijkgericht werken binnen de lijnorganisatie. Daarbij moet onderkend worden dat deze manier van werken ook spanningsvelden met zich meebrengt en dat hierover onderhandelingen zullen moeten plaatsvinden. Het lijkt erop dat er na de wijkmanager nieuwe stijl ook een ambtenaar nieuwe stijl nodig is, die vaardig is in het omgaan met verschillende partijen, het afwegen van tegengestelde belangen en het gezamenlijk zoeken naar constructieve oplossingen. Dit soort kwaliteiten kan worden versterkt door bijvoorbeeld lijnambtenaren zelf ook (een deel van hun werktijd) vanuit de wijkposten te laten werken.

Aanbeveling 5: Zorg voor een goede positionering binnen de gemeente

De afdeling Wijkcoördinatie maakt momenteel deel uit van de hoofdafdeling Stadswerken. Aangezien momenteel een aantal veranderingen binnen de gemeentelijke organisatiestructuur worden voorbereid is de vraag legitiem of de wijkmanagers functioneel elders in de gemeentelijke organisatie ondergebracht zouden moeten worden. Duidelijk is dat de gemeente Zoetermeer niet kiest voor een totale kanteling van de ambtelijke organisatie met een aparte dienst Wijkzaken, zoals bijvoorbeeld in Zaanstad en Tilburg het geval is. In de meeste gemeenten is wijkbeheer ondergebracht bij de fysieke beherdienst. Ook in situaties waarin wijkbeheer van oorsprong bij een welzijnsdienst hoorde (vaak voortkomende vanuit sociale vernieuwing), is later vaak toch gekozen om dit onder te brengen bij een beherdienst. Het argument is daarbij meestal dat hierdoor kortere lijnen ontstaan naar de technisch/fysieke afdelingen. In dit opzicht is wel de vraag of het verstandig is om wijkbeheer in Zoetermeer weg te halen bij de Hoofdafdeling Stadswerken. Wij hebben hiervoor geen doorslaggevende argumenten gehoord. Wel is de keerzijde dat de afstand tot de welzijnsdienst hierdoor wat groter is, terwijl juist sociale cohesie, zelfredzaamheid en participatie als belangrijke beleidsdoelen voor de wijk gelden. Een vorm die we in de praktijk niet zoveel tegenkomen, maar die we wel willen noemen is het onderbrengen bij de bestuursdienst of concernstaf (o.a. Arnhem). Wij zouden een dergelijke constructie aanbevelen als het wijkgericht werken binnen de ambtelijke organisatie voldoende geborgd is en de wijkmanagers meer vanuit een helikopterpositie de ontwikkeling van de wijken (hoofdlijnen/langere termijn) kunnen volgen.

Omdat wij de ins-en-outs van de reorganisatie in de gemeente Zoetermeer niet kennen, is het ook niet mogelijk om in dit kader een definitief advies te geven over de gewenste positionering van de wijkmanagers. Bovendien is er niet één oplossing die duidelijk als beste kan worden beschouwd. Het wijkbeheer kan heel goed bij verschillende diensten/afdelingen ondergebracht worden (zie ook bijlage 5). Belangrijke afwegingscriteria die daarbij een rol kunnen spelen zijn:

- onafhankelijke positie van de wijkmanagers;
- met korte lijnen naar (beslissers van) alle betrokken partijen;
- op (tenminste) gelijkwaardig niveau aan andere afdelingen.

Aanbeveling 6: Maak de resultaten van wijkbeheer meetbaar en zichtbaar

Deze quick scan is niet opgezet als effectmeting van de resultaten van het wijkbeheer, maar veel meer als een inventarisatie van de ervaringen die in

de beide pilotwijken zijn opgedaan. We bevelen echter wel aan om de effecten van het wijkbeheer in de toekomst te monitoren en zichtbaar te maken. Een belangrijke randvoorwaarde is daarbij dat de doelstellingen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) worden geformuleerd en zodoende ook toetsbaar zijn. Daarnaast zal ook per wijk jaarlijks de mening van de bewoners op standaardwijze gepeild moeten worden zodat ook ontwikkelingen in de tijd zichtbaar worden. Wij willen ervoor pleiten om juist deze laatste aanbeveling zorgvuldig uit te werken, zodat de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid ook objectief kan worden vastgesteld.

Bijlagen

Bijlage 1 Geraadpleegde documentatie

- Projectvoorstel 'De Wijk in de Lijn!'; pilot versterken wijkbeheer, gemeente Zoetermeer, 4 februari 2004
- Opzet evaluatie pilot versterken wijkbeheer, gemeente Zoetermeer, 2005
- Pilot versterken wijkbeheer; Voortgangsrapportage 1 maart 2005, gemeente Zoetermeer
- Offerte `Evaluatie en advies wijkbeheer Zoetermeer; het effect van de wijkaanpak in twee pilots', DSP-groep, Amsterdam, 9 juni 2005
- Bijgestelde offerte `Quick scan wijkaanpak Zoetermeer in twee pilots', DSP-groep, Amsterdam, 15 juni 2005
- Rokkeveen: Ingevulde formats projecten van wijkmanagement nieuwe stijl, gemeente Zoetermeer (zonder datum)
- Notitie programmamanagement 'Buytenwegh', gemeente Zoetermeer, 7 december 2004
- Feitelijke toestand wijkposten: wijkpost Buytenwegh de Leyens (hoofdstuk 6.2) en wijkpost Rokkeveen (hoofdstuk 6.3)
- Huidige situatie Wijkgericht werken; versies mei 2003, aanvulling april 2004, aanvulling mei 2005.

Bijlage 2 Geïnterviewde personen

- Han Allebes, gemeente Zoetermeer, coördinator wijkbeheer
- Maayke Rusken; gemeente Zoetermeer, wijkmanager Rokkeveen.
- Marcel Looijaard, gemeente Zoetermeer, wijkmanager Buytenwegh de L.
- Rob Vooijs, Vestia, rayonmanager.
- Nico Hoogduin, politie, teamchef
- Pauline Mulholland, MOOI, projectleider
- Ingrid Gouwens, MOOI, projectleider
- Frans Willem van Gils, gemeente Zoetermeer, wethouder
- Be Emmens, gemeente Zoetermeer, wethouder
- Alex Lambregts, gemeente Zoetermeer, directeur bestuur
- Peter de Visser, gemeente Zoetermeer, hoofd stadsbeheer
- Eveline Kokx, gemeente Zoetermeer, sr. Beleidsmedewerker RO
- Corine van de Voort, gemeente Zoetermeer, hoofd beleidsafdeling beleid
- Boudewijn Tiggelman, gemeente Zoetermeer, beleidsmedewerker welzijn
- Huib Klein, gemeente Zoetermeer, beleidsmedewerker welzijn

Bijlage 3 Moderatiesessies Buytenwegh de Leyens

Deelnemers sessie wijkteam d.d 18 augustus 2005

naam	functie / organisatie
Annelies Loekken	wijkagent
Menno van Eeden	jongerenwerker Stichting Mooi
Ingrid Gouwens	opbouwwerker Stichting Mooi
Marianne Duijndam	Corporatie Vestia
Rob Vooijs	Corporatie Vestia
Arlee Hokke	Vidomes
Marcel Looijaard	Wijkmanager
Yvonne Steeneke	secretaresse wijkteam Buitenwegh

1 Wat ervaart u als positief aan de wijkaanpak nieuwe stijl?

Samenwerking ●●●●●●●(7)

- evenwichtige samenhang
- overlast samen oplossen
- betere informatie
- verbeterde samenwerking met partners uit het wijkteam
- wijkteamproblemen als 'team' benaderen/oplossen

Integrale werkwijze (proces+inhoud) ●●●●●(5)

- zwaluwstaart
- integrale aanpak

Handelswijze/problemen aanpakken ●●●●(4)

- op adequate wijze problemen benaderen
- acties

Wijkmanager functie inhoud ●●●(3)

- wijkmanager en zijn mandaat
- top kapitein op het schip

Meer aandacht sociale projecten ●(1)

- meer aandacht voor sociale vraagstukken

Creativiteit en enthousiasme team

- zoektocht quest

Korte lijnen

- korte lijnen tussen partijen -> snel actie
- korte lijnen (communicatie)

Steviger lokale status

- reactie snelheid wijkteam
- status overleggen
- nieuwe wijkpost betere uitstraling wijkbeheer
- status wijkteam

Contact burgers

- start en uitbouw
- locatie wijkpost goed te vinden voor bewoners
- geïntegreerd spreekuur
- laagdrempelig burgers

2 Wat zijn de belangrijkste knelpunten?

Vervolgafspraken binnen Wijkteam ●●●●●●(6)

- wie doet wat
- betere afspraken

Invulling spreekuur ●●●(3)

- invulling spreekuur

Beperkte bewegingsruimte Wijkteam ●●●(3)

- Freies Ermessen

Status/rol ●● (2)

- status teamleden
- rol van de teamleden kan nog meer worden verankerd

Intern commitment (richting gemeente) ● (1)

- intern commitment

Beperkte faciliteiten ●(1)

- meer faciliteiten nodig, m.n. SJW

Tijdsdruk ● (1)

- te veel projecten-> onoverzichtelijk
- tijdsdruk
- tijdsdrukoverleg

Interne commitment (binnen wijkteam) ● (1)

- blijvend
- het afmelden van afwezigheid bij spreekuur
- wijkteam niet altijd compleet

Afhankelijkheid

- wijkmanager bepaalt succes
- valt of staat met de wijkmanager

Aandacht lange termijn

- visie op lange termijn uitwerken

Status richting eigen backoffice

- te weinig samenwerking buiten team om
- prioritering wijkteam in backoffice

3 Wat moet er concreet gebeuren?

Vervolgafspraken:

- verslag overleg wijkteam ontbreekt
- bespreken tijdens overleg
- actiepuntenlijst/bepalen trekkers
- voortgang lopende acties
- toezeggen vervolgacties mogelijk?

Beperkte bewegingsruimte Wijkteam

- mandaat (financieel)
- beslissingsbevoegdheid
- meer gezamenlijke aandacht voor praktijk (ronde maken)

Status rol teamleden

- meer aandacht jongerenwerk/aanwezigheid tijdens WTO gewenst
- continue aandacht/commitment vanuit CRO

Deelnemers sessie bewoners d.d. 18 augustus 2005

naam

Carola Wigman
Ton de Bont
Gerard Rijgersberg
A. Lyra
Ron Horsmeier
Wim Peeters

1 Wat ervaart u als positief aan de wijkaanpak nieuwe stijl?

Bereikbaar hulp wijkpost ●●● ●●● (6)

- wijkpost bereikbaarheid laagdrempelig +
- één ingang, goede communicatie
- wijkpost is makkelijk toegankelijk

Afhandeling ●●● (3)

- vlotte afhandeling
- snel afhandelen problemen
- tevreden over inspanning van de gemeente

Functie-invulling wijkmanager ●●● (3)

- wijkmanager

Geen problemen ●●(2)

- het is heerlijk op de Hildebrandhove
- Problemen??

Creativiteit (zelf)initiatief ● (1)

- zelf oplossing buurtbewoners

Communicatie/informatie

- wijkwebsite + nieuwsbrief
- buurtpanels + info klankbord + transparantie

2 Wat zijn de belangrijkste knelpunten?

Functioneren capaciteit politie ●●●●●● (6)

- wijkpolitie weinig actief
- inzet politie
- functioneren politie (toezicht)
- terugkoppeling politie
- waar is de wijkagent?
- politie inzet capaciteit
- wijkagent? zien

Ontbreken lange termijnvisie ●●●● (4)

- groot onderhoud

Afhankelijkheid back office ● (1)

- back office
- throughput functie zonder lijnbevoegdheid
- controle parkeervignetten zou beter moeten zijn; velen hebben geen vignet

Problemeninventarisatie ● (1)

- samen de wijk in
- groenvoorziening
- parkeerplek
- Zwitsers

Bezuinigingen ● (1)

- bezuinigingen
- ook op personeel

Informereren/terugkoppeling

- speelplek info

Daadkracht

- praatje - plaatje

Onbekendheid mist buurtpanel structuur

- buurtpanel keuze?

Eigen initiatief/verantwoording bewoners

- weinig support buurt
- zelfredzaamheid

Betere verdeling welzijnsvoorzieningen

- (speeltuin)

Bijlage 4 Moderatiesessies Rokkeveen

Deelnemers sessie wijkteam Rokkeveen d.d. 16 augustus 2005

naam	functie / organisatie
Petra Huisman	wijkagent
Eric de Jong	wijkagent
Ineke de Boer	Corporatie/de goede woning
Pauline Mulholland	Stichting Mooi
Willem Molenaar	gemeente, beheer
Maaijke Rusken	gemeente, wijkagent
Annemarie Sterk	Corporatie Vestia

1 Wat ervaart u als positief aan de wijkaanpak nieuwe stijl?

Samenwerking ●●●●● ●●●●● ●●●●● (11)

- verbeterde samenwerking = samen werken
- elke organisatie heeft een gezicht gekregen
- illegaliteit tussen met extremen

Snelheid en doorloop ●●●● (4)

- snel overleg, snel reageren
- snellere doorlooptijden
- vragen snelle antwoorden en reactie van wijkpost

Resultaten ●● (2)

- positieve resultaten
- diverse projecten uitgevoerd

Betrokkenheid bewoners (was) ●●(2)

- meer overleg met Was
- meer betrokkenheid bewoners (o.a. uitreiken bloemetje van de maand)

Rol gemeente ●●(2)

- duidelijke regierol gemeente

Werkprocessen ● (1)

- toename betrouwbaarheid
- uitgebreider informatie

Terugkoppeling ● (1)

Reactiesnelheid

- vlotte reacties meldingen problemen

2 Wat zijn de belangrijkste knelpunten?

Te weinig contacten met bewoners ●●●●●●●●●● (9)

- langere termijn trajecten
- medewerking bewoners meer belonen
- meer contacten met bewoners

Beperkte financiën beschikbaar projecten onderhoud ●●● (3)

- bezuinigingen
- geen geld voor Waskracht

Meer projecten gewenst ●●● (3)

- meer tijd
- meer nieuwe integrale projecten

Overleg Wijkteam ●● (2)

- aanwezigheid bij overleg van alle partijen
- vergaderplanning soms nog niet helemaal duidelijk

Info-uitwisseling

- terugkoppeling afspraken

Eigen verantwoordelijkheid bewoners stimuleren

- leren NEE zeggen

3 Wat moet er concreet gebeuren?

Contacten bewoners beperkt

- onvoldoende betrokkenheid bewoners
- geen tijd om betrokkenheid te stimuleren (opbouw+wm+corporaties)

Meer (preventieve) projecten gewenst

- buurtpanels/wijkvisie
- Hoe wil je dat de wijk er over 10 jaar uitziet? Betrekken bij beleidsontwikkeling
- ouders/bewoners stimuleren
- straatinterviews; positieve en negatieve punten niet n.a.v. incidenten

Overleg wijkteam

- onderlinge overdracht wijkagenten politie
- aanwezigheid
- bekorten vergadering

Algemeen

- voorbeeldgedrag over hoe zelfredzaam te zijn
- cultuuromslag
- wima contacten leggen
- kleine projecten met groepen die wel willen
- positieve PR
- bewonersorganisatie Doel: groterverband-overleg
- weten wat leeft en activiteiten stimuleren

Deelnemers sessie bewoners Rokkeveen d.d. 16 augustus 2005

naam

Peter Heidt
dhr. de Waal
Dick Lieverse
Arie Selenberg
Ruud Bosch

1 Wat ervaart u als positief aan de wijkaanpak nieuwe stijl?

Regierol/decentrale 'onafhankelijke' rol wijkpost ●●●● (4)

- ontwikkeling eigen rol wijkpost
- onafhankelijk

Samenwerking ●●● (3)

- opstelling politie en samenwerkingkaders
- samenwerking met de wijkmanager
- regelmatig telefoonverkeer

Contact bereikbaarheid ●●(2)

- contact met de wijkagent
- benadering door wijkteam positief

Deelname bewoners (Was) ●●(2)

- deelname bewoners aan veiligheid Was

Reactiesnelheid

- vlotte reacties meldingen problemen

2 Wat zijn de belangrijkste knelpunten?

Kennis/feeling wijk ontbreekt ●●●● (4)

- geen waarneembare kennis van lokale aspecten b.v.:
 - overlast
 - verkeerssituaties en
 - weinig vertrouwen in lokaal bestuur t.z.v. oplossen van problemen

Actiegerichtheid ●●● (3)

- oplossen jeugdproblemen
- durven handelen van de gemeente
- drankverbod en samenscholing

Afhandeling klachten ●● (2)

- op klachten late of in het geheel geen reactie
- serieus nemen van de klachten

Rol politiek ● (1)

- geen escalatiemodel

Wijkpostverdeling, verantwoordelijkheid wijkteam ● (1)

- overleg wijkpost
- veiligheid
- rollenspel versterken

Bureaucratische cultuur ● (1)

- bottum up werken
- top down toelaten

Verantwoordelijkheid/probleemeigenaar

- toezicht ingehuurd diensten!

3 Wat moet er concreet gebeuren?

Kennis/feeling met wijk ontbreekt

- geen suggesties

Actiegerichtheid

- bewoners met ideeën faciliteren
- pro actieve benadering van bewoners?!
- in gesprek gaan met jongeren
- gemeente en partners moeten nek durven uitsteken/daadkracht

Algemeen

- bottom up benadering (verantwoordelijkheid lager leggen)-> zeker ook bij bewoners
- B&W moet loslaten

3

Bijlage 5 Modellen voor positionering wijkbeheer

In deze bijlage wordt een aantal modellen geschetst met betrekking tot de positionering van het wijkbeheer in gemeentelijke organisaties. Van de vijf modellen worden telkens de voor- en nadelen geschetst. Deze voor- en nadelen wegen echter niet allemaal even zwaar en kunnen per gemeente ook anders uitpakken.

Model A: Wijkbeheer bij Bestuurszaken / Concern

voordelen:	nadelen:
relatief neutrale positie	afstand tot uitvoering in de wijk en bewoners is vaak groot
samenhang door "natuurlijke" coördinatiepositie	geen kleur naar fysiek en sociaal
dichter bij bestuur, bestuur dicht bij bevolking	cultuur/werkwijze van bestuurszaken/concern is vaak op afstand van dagelijkse zaken en stadsbreed/coördinerend gericht.
relatie met voorlichting / communicatie: kan veel overlap hebben met wijkbeheer	omvang problematiek (in je gemeente); mogelijk alleen geschikt voor grotere gemeenten bij programmamanagement rol
relatie openbare orde en veiligheid	afhankelijkheid van vakafdelingen (stedelijk beheer, etc.) is groot
kan werken bij een Gemeentesecretaris die wijkbeheer slim inzet in de organisatie	risico: cultuurverandering niet overlaten aan korte termijn successen van wijkcoördinatoren
wijkbeheer kan worden ingezet in cultuurverandering	

Model B: Wijkbeheer bij Stedelijke Ontwikkeling en Beheer (SOB)

voordelen:	nadelen:
relatie fysieke problematiek, relatie ruimtelijke problematiek, relatie economische ontwikkeling (wanneer dat bij SOB zit)	excuus om het als SOB niet zelf te hoeven doen (met name klachtenafhandeling fysiek wijkbeheer, kleine wijkprojecten)
sterke verwevenheid + koppeling operationeel (wijkteams; schoon, heel) met meer tactisch / strategisch (wijkcoördinator) ook mogelijke koppeling als er andere grote gebiedsgerichte procesmanagers zijn (planontwikkelingen)	geen neutrale positie
aansturing van mogelijke Wijkwerk organisaties	onderbelichting sociale problematiek
mogelijke relaties afdeling Volkshuisvesting in SOB met corporaties (4 ^e taakveld, leefbaarheid)	afhankelijk van aard en omvang van de problematiek
SOB staat vaak bekend als de meer harde Sector; kan voordelen hebben om daar bij te horen (dicht bij het vuur van geld, belangen, verantwoordelijkheden, macht)	

Model C: Wijkbeheer bij Maatschappelijke Ontwikkeling (MO)

voordelen:	nadelen:
relatie sociale problematiek	loslaten/onderbelichting fysiek beheer
geschikter voor bewoners / omdat je vaak ziet dat de communicatieve vaardigheden meer bij MO zitten (waar van toepassing)	geen neutrale positie
dichter bij subsidierelaties met uitvoerend sociaal-cultureel werk / opbouwwerk	afhankelijk van aard en omvang van de problematiek

Model D: Wijkbeheer als zelfstandige afdeling/dienst

voordelen:	nadelen:
vrije en onafhankelijke positie	je blijft met name fysieke en sociale afdelingen inhoudelijk hard nodig hebben; wat is je relatie daarmee?
	de organisatorische 'aantakking' is matig en drijft nog meer op de mensen die het moeten doen
	overhead van een zelfstandige afdeling: management, secretariaat, etc.

Model E: Wijkbeheer in externe constructie/PPS-verband

voordelen:	nadelen:
meest neutrale positie als externe partners ook een grote rol claimen	extra organisatie
gelijkwaardigheid partners	gemeente heeft vaak het meeste baat bij wijkcoördinatoren als smeermiddel en vliegende keep.
	complexe relatie met de gemeentelijke lijnorganisatie (inhoudelijke inbreng van vakafdelingen)
	langdurig traject om dit te kunnen doen; vraagt commitment van veel partijen.